

دور الإدارة المدرسية في تفعيل تطبيق مدخل القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية بدولة الكويت

اعداد

د/ نسي أحمد فؤاد

مدرس أصول التربية

كلية التربية بقنا

أ.د/ صبري الأنصاري إبراهيم علي

أستاذ أصول التربية عميد كلية التربية بقنا

الأسبق

أ/ محمد إبراهيم عبد الرضا معرفي

باحث لدرجة دكتوراه بقسم أصول التربية

- كلية التربية بقنا

د/ أمال محمد إبراهيم

مدرس أصول التربية

كلية التربية بقنا

دور الإدارة المدرسية في تفعيل تطبيق مدخل القيادة الموزعة

بالمدارس الثانوية بدولة الكويت

د/ ننسي أحمد فؤاد

أ.د/ صبري الأنصاري إبراهيم علي

أ/ محمد إبراهيم عبد الرضا معرفي

د/ آمال محمد إبراهيم

المستخلص :

يهدف هذا المقال الى التعرف على دور الادارة المدرسية في تفعيل تطبيق مدخل القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية بدولة الكويت وذلك من خلال عرض لمفهوم القيادة الموزعة واهميتها واهدافها واليات تطبيقها بالمدارس الثانوية بدولة الكويت، وقد بين المقال أن هناك العديد من المعوقات والصعوبات التي تواجه الادارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بالكويت في عملية تفعيل تطبيق مدخل القيادة الموزعة

الكلمات المفتاحية :

دور — الإدارة المدرسية — مدخل القيادة الموزعة — المدارس الثانوية

The role of the school administration in activating the application of the leadership entrance distributed in secondary schools in Kuwait

Prof. Sabri Al-Ansari Ibrahim

Dr.Nancy Ahmed

Dr. Amal Mohamed

Mohammed Ibrahim AbdulRaza Marafi

Abstract

This article aims to identify the role of the school administration in activating the application of the leadership entrance distributed in the secondary schools in Kuwait through a presentation of the concept of distributed leadership and its importance and its objectives and mechanisms to apply it in secondary schools in Kuwait. The article pointed out that there are many obstacles and difficulties facing secondary school administration Kuwait in the process of activating the application of the distributed command entrance

Keywords :

Role - The school administration - Distributed Command Entry - High school

مقدمة

يعيش العالم اليوم تداخلات عديدة من القوى والمتغيرات ساهمت في إعادة تشكيل طبيعة التعليم والذي هو القاطرة التي تقود المجتمع نحو الأخذ بعوامل التقدم والتنمية الشاملة والمستدامة، وهو المعبر الرئيس لدخول حضارة القرن الحادي والعشرين.

وشهدت دولة الكويت، في ظل توجهات قيادتها الحكيمة، منظومة من الفعاليات التي ترمي إلى تطوير النظام التربوي للمساهمة في مسيرة التعمير والبناء الاقتصادي والاجتماعي والتأكيد على دوره الإنمائي في مختلف الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية.

ويشير عمر همشري (٢٠١٣) ⁽ⁱ⁾ بأن نجاح إدارات المدارس الحديثة واستمرارها وبقائها في بيئة تنافسية يعتمد على رأس مالها الإنساني المبدع الذكي. فالمدبرين لهم الدور الكبير في توحيد وحشد جهود العاملين بالمنظمة، لحصول الطلاب على تعلم أفضل، وبهذا تستطيع المدرسة التوصل إلى متطلبات الأداء الجيد ⁽ⁱⁱ⁾.

وتواجه مدارس التعليم الثانوي بالكويت العديد من المشكلات فيما يخص القيادة داخلها، وهذا ما أكدته نتائج العديد من الدراسات السابقة ومنها دراسة برجس الهاجري (٢٠١٠) ⁽ⁱⁱⁱ⁾ والتي بينت أن تمكين المعلمين والعاملين بالمدرسة من أهم ركائز الإدارة وإحدى وظائفها المهمة، والمؤشر الحقيقي لنجاح أي عمل إداري، وأن الأنظمة واللوائح بمدارس دولة الكويت تحتاج إلى إعادة مراجعة وتقييم وتشخيص المعوقات التي تعوق التنفيذ الجيد لها، وأن أساليب الرقابة الإدارية، ومستوى المتابعة والمساءلة والشفافية في بعض المدارس غير مطابقة للمعايير القومية للأداء، ودراسة ناصر العجمي (٢٠١٠) ^(iv)، والتي أوضحت نتائجها أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي

كما أوصت دراسة فايزة العنزي (٢٠١٥) ^(v) بالتأكيد علي ضرورة تطوير الممارسات الإدارية لمديري مدارس المرحلة الثانوية العامة بدولة الكويت. خاصة بعد ما كشفته نتائج دراسة حديثة منى الخباز (٢٠١٦) ^(vi) والتي أوضحت حاجة إدارة مدارس الكويت إلى المشاركة، ومحدودية انتشار ثقافة العمل الجماعي داخل المدارس، وأن أكبر المعوقات التي تحول دون تطوير الأداء المؤسسي بالمشاركة هو ميل المدير للمركزية في الإدارة.

ويتضح مما سبق، أنه على الرغم من أهمية القيادة الموزعة كأحد الأساليب الديمقراطية في القيادة المدرسية على اعتبار أنها تتضمن إعادة توزيع السلطة والمهام القيادية داخل المدرسة بما يضمن مشاركة أكبر عدد من أعضاء المجتمع المدرسي في القيادة، إلا أنه رغم الأهمية التي اكتسبها هذا المفهوم في السياقات والأدبيات التربوية الغربية التي نشأ فيها، فإنه لم يحظ بقدر من الاهتمام من قبل الباحثين العرب عموماً وفي السياق التربوي الكويتي على وجه الخصوص.

وتعد القيادة التربوية قيادة موزعة (جماعية) وليست مسئولية فردية، وذلك عن طريق دراسة ديناميات الجماعة وتفاعلها وخصائصها وتكاملها وتوزيع الأدوار، لذلك من المهم تفاعل القادة مع الحالة النفسية للعاملين، من أجل توحيد الأفراد ذوي الدوافع والقيم المتباينة، وحشد الطاقات والموارد الاقتصادية والسياسية وتوظيفها ضمن إطار تحقيق الأهداف بشكل مستقل أو متبادل بين القائد والعاملين.

مفهوم القيادة Leadership

أ - معنى القيادة الموزعة في اللغة

يشير مصطلح القيادة في اللغة العربية إلى الأصل قَادَ، فقد ورد في المعجم الوجيز في مادة قَادَ قَادَ (قَادَ)، (قيادة): مَشَى أَمَامَ آخِذًا بِمَقْوَدِهَا، (القَائِدُ): من يَقُودُ، وتشير الموزعة إلى الأصل وَرَعَ، (وَرَعَهُ): قَسَمَهُ وَفَرَّقَهُ - (المُورَعُ): من يُفَرِّقُ الرِّسَائِلَ البَرِيدِيَّةَ، أو غَيْرَ ذلك^(vii).

هناك من طور تعريفاً للقيادة عبارة عن دالة تفاعل الموقف ومتطلباته، والأتباع وتوقعاتهم، والقائد وخصاله، ويمكن وضعها في معادلة رياضية على النحو التالي^(viii):

$$\text{القيادة} = \text{دالة تفاعل (الموقف ومتطلباته)} \times \text{الأتباع وتوقعاتهم} \times \text{القائد وخصاله}$$

حيث ينضح من خلال المعادلة السابقة، أن القيادة تدور حول ثلاثة محاور أساسية وهي شخصية القائد، طبيعة العمل المطلوب إنجازه، نوعية المرؤوسين وكفاءتهم وتعاونهم ومشاركتهم، وهناك ترابط وثيق بين هذه المحاور وبعضها البعض، وأن الاتجاه المعاصر في اختيار القائد التربوي يركز على هذه المحاور.

يعرف نورثوس Northouse (٢٠٠٧)^(ix) القيادة بأنها "عملية يؤثر من خلالها فرد على مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف عام". كما تُعرف القيادة التربوية بأنها: "العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المحددة للمؤسسة في جو تسوده المودة، والإخاء، والتآلف"^(x).

مفهوم القيادة الموزعة Distributed Leadership

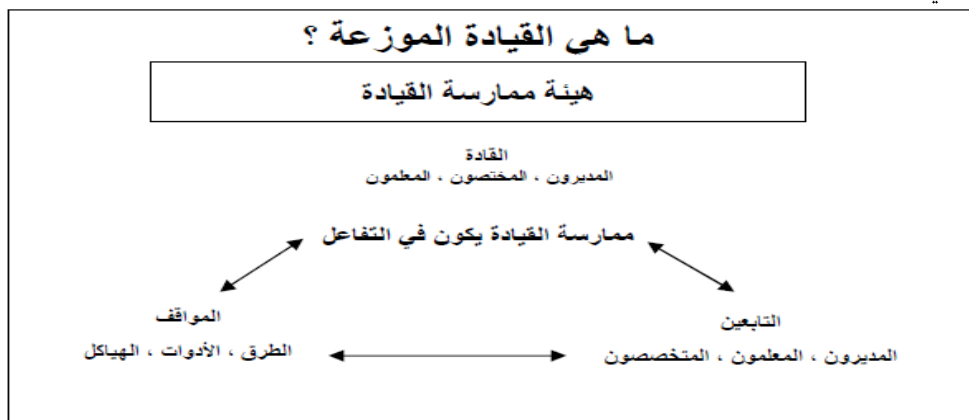
يُعرف بينيت وآخرون Bennet at al., القيادة الموزعة كما ورد في أحمد الزكي، ووحيد حماد (٢٠١١) ^(xi) بأنها: "الصيغة التي تسمح بعدم تركيز القيادة في يد شخص واحد، وإتاحة الفرصة لأعضاء آخرين في المجتمع المدرسي أن يتقلدوا أدوارا قيادية في المكان الذي يمكنهم أن يظهروا كفاءتهم فيه، وأن يشاركوا في عملية صنع القرار ويصبحوا جزءا من إطار القيادة في المدرسة.

وقد اشارت العديد من الدراسات السابقة على ان تطبيق الادارة الموزعة ضرورة حتمية في عمليات التطوير الإداري وفي هذا السياق أوضحت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة من وجهة المعلمين جاءت بدرجة كبيرة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير النوع لحساب الإناث، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغيري المؤهل العلمي، وسنوات خدمة العمل. ^(xii):

تُعد القيادة الموزعة في العمليات التعليمية من المفاهيم الجديلة، فهناك حاجة لنقاشها ووضع الأطر لها للمساعدة في تشجيع التميز في التعليم، وهناك أهمية للنظر إلى القيادة الموزعة في المؤسسات التعليمية وخاصة المدارس الثانوية على المستوى الفردي والمستوى المؤسسي أيضا، فدعم المدرسة للقيادة الموزعة في التعليم يعمل على تسهيل أعباء الإدارة التي تقع على عاتق المدير.

ويوضح سبيلين Spillane (٢٠٠٦) ^(xiii) مفهوم القيادة الموزعة كما في الشكل

التالي:



شكل (١)

مفهوم القيادة الموزعة من وجهة نظر سبيلين Spillane
المصدر: (Spillane, ٢٠٠٦, p. ٢٠)

يتضح من خلال الشكل السابق، أن القيادة الموزعة هي تلك الممارسة التي تشارك وتدرج داخل التجمعات الواسعة والشبكات، والتي قد يكون بعضها رسمي والبعض الآخر غير رسمي، فعندما يقوم المعلمون والآباء والطلاب بالعمل معاً لحل مجموعة المشاكل التي تواجه المدرسة، فإنهم في هذه الحالة سيشغلون مهمات حيوية داخل المدرسة، وسيشاركون من خلال تصرفاتهم التابعين، المديرين، المعلمين، المتخصصين، وتعني أن يمارس المعلمون وجميع أعضاء المدرسة بمختلف مستوياتهم ورتبهم عدداً من الأدوار القيادية الرسمية وغير الرسمية .

ومن خلال ما سبق يلاحظ أنه رغم تعدد تعريفات القيادة الموزعة إلا أنها أجمعت على:

- تقاسم القيادة وتوزيعها بين المعلمين.
- المسؤولية مشتركة بين جميع العاملين بالمدرسة.
- إشراك المعلمين في تنفيذ المهمات في جميع أنحاء المدرسة .
- وجود أكثر من قائد في المدرسة .
- مدير المدرسة قائد القادة يشاركونهم ويعاونهم في جميع أموره واختصاصاته.

حاجة المدارس الثانوية للقيادة الموزعة

تتبعس حاجة مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت فيما أشارت إليه الكثير من التقارير والدراسات، فقد أكدت برجس الهاجري (٢٠١٠) ^(xiv) أن الأنظمة واللوائح بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت تحتاج إلى إعادة مراجعة وتقييم وتشخيص المعوقات التي تعوق التنفيذ الجيد لها، ورقابة إدارية، ومتابعة ومساعدة وشفافية، وتمكين للمعلمين والعاملين، فيما أشار ناصر العجمي (٢٠١٠) ^(xv)، أن قادة المدارس الثانوية في دولة الكويت يمارسون القيادة التشاركية بدرجة محدودة، ولا يوجد اختلافات بين المديرين لمشاركة العاملين معهم.

وفي دراسة حديثة أجرتها منى الخباز (٢٠١٦) ^(xvi) لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم العام بدولة الكويت والتي أوضحت نتائجها ما يلي:

- ١- حاجة إدارة مدارس الكويت إلى المشاركة.
- ٢- محدودية انتشار ثقافة العمل الجماعي داخل المدارس.
- ٣- ان توزيع الأدوار والمهام بين العاملين بالمدارس يؤدي إلى تطوير الأداء المؤسسي بها.
- ٤- أهمية توفير المديرين لبيئة مشجعة على التعاون والمشاركة والعمل بروح الفريق الواحد.
- ٥- أن أقل المتطلبات للأداء المؤسسي بالمشاركة من وجهة نظر المعلمين هي منح الاستقلالية للمعلمين في اتخاذ القرار الدراسي.

٦- أن أكبر المعوقات التي تحول دون تطوير الأداء المؤسسي بالمشاركة هو ميل المدير للمركزية في الإدارة.

وقد أظهرت دراسة سامي أبو حاسب الله سنة (٢٠١٤) ^(xvii): بعنوان: "درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين" ضرورة مراعاة الحاجات المهنية للمعلمين، وتقديم التغذية الراجعة التطويرية للمعلمين قادة الأنشطة من قبل مديري المدارس، وتخفيف نصاب المعلم من الحصص حتى يتمكن من الانخراط في ممارسة الأدوار القيادية المختلفة، وترسيخ ثقافة توزيع القيادة بين مديري المدارس وبين المعلمين.

كما بينت دراسة سوسن بنت سعود بن عبدالله اليعقوبية، ووجيهة ثابت العاني، وسالم بن سليم الغنوصي سنة (٢٠١٥) ^(xviii): بعنوان: "درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية" أن أكثر الممارسات للقيادة الموزعة تمثلت في صنع القرارات المدرسية بمتوسط حسابي، في حين أدنى ممارسة للقيادة الموزعة تمثلت في محور الشراكة المجتمعية بمتوسط، كما أن درجة ممارسة القيادة الموزعة جاءت أعلى لصالح مدارس الذكور ولصالح مؤهل دبلوم فأعلى في محور تفويض السلطة.

وفي ذات السياق أظهرت دراسة سمية حيدر سنة (٢٠١٧) ^(xix): بعنوان: "متطلبات الأخذ بمدخل القيادة الموزعة في المدارس (مدخل نظري)"

أن القيادة الموزعة اتجاه معاصر برز على واجهة الإصلاحات التربوية مع بداية القرن الحادي والعشرين، ويوجد لها عدة تصنيفات بعضها رسمية وأخرى عفوية وتلقائية كجزء من ثقافة المدرسة، كذلك أن هناك مدخلان أساسيان لتوزيع القيادة، المدخل الأول (أعلى - أسفل)، والمدخل الثاني (أسفل - أعلى)، وأن من متطلبات الأخذ بمدخل القيادة الموزعة في المدارس النظر إلى كل عنصر داخل المدرسة كخبير ومبتدئ بنفس الوقت، ووجود رؤية واضحة، ومشاركتها مع الآخرين، ومنح قيادة المدارس الرسمية الآخرين داخل المدارس الفرصة للاختيار وللتعبير عن آرائهم.

وبينت دراسة سبوفيتز، وتوجناتا Supovitz & Tognatta سنة (٢٠١٣) ^(xx): بعنوان: "أثر القيادة الموزعة على اتخاذ القرار التشاركي"

أن هناك فروق في الأداء المدرسي بين أعضاء المدارس التي يطبق فيها نمط القيادة الموزعة وبين المدارس الأخرى التي لا يطبق فيها هذا النمط لصالح المدارس المطبقة لنمط القيادة الموزعة، وأن هناك مستويات عالية في عملية اتخاذ القرار التشاركي في المدارس التي يمارس فيها المديرين نمط القيادة الموزعة.

في ضوء ما سبق، يتضح أهمية القيادة الموزعة كأحد الأساليب الإدارية التي تضمن مشاركة أكبر عدد من العاملين بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت في ممارسات القيادة، ومن ثم تحقيق الأهداف المطلوبة بسرعة وإنجاز.

أهمية القيادة الموزعة بالمدارس الثانوية :
تتبع أهمية القيادة الموزعة في أنها تمتلك سلطة تمثيلية، وتقديم نماذج بديلة للقيادة والتي نبعث من زيادة الطلبات الخارجية، وزيادة الضغوط في المدارس وهناك العديد من المدارس التي قامت بإعادة هيكلية فريق القيادة، وإيجاد أدوار جديدة تلبي احتياجات المعلمين والطلاب، فحينما يعاد هيكلية المدارس.

إن النماذج الجديدة من القيادة تستند في نشأتها على التعاون والشاركة، والعمل المتعدد القوى مثل الاتحادات، الشراكة، ومجتمعات التعلم المتصلة بالشبكات، وهذه النماذج الجديدة والمعقدة للتعليم تتطلب وجود أنماط قيادية جديدة ومتجاوبة أكثر، لاجتياز المشهد التنظيمي الذي يزداد اختلافاً وتنوعاً. وأخيراً فإن القيادة الموزعة لها سلطة أو قوة تجريبية حيث أن هناك العديد من الدراسات التي برهنت على أن القيادة الموزعة أدت إلى حدوث تغيير إيجابي لنتائج المدارس وتعلم الطلاب^(xxi). كما أن جميع النماذج التي استخدمت القيادة الموزعة داخل المدارس، ومارستها قد أدت إلى تحسّن الأداء^(xxii).

وتتبع أهمية القيادة الموزعة كنمط إداري في تركيزها على التوزيع الاجتماعي للقيادة حيث يمتد عمل القيادة على عدد من الأفراد بينما يتم إنجاز مهمة القيادة وتحقيقها من خلال التفاعل بين القادة المتعددين^(xxiii). وفي القيادة الموزعة تصبح المسؤولية مشتركة، وليست فطرة محدودة، وإنما تتمتع بالمرونة الكبيرة، وتقسمها بدون أي حدود.

وتتبع أهمية القيادة الموزعة أيضاً من كونها نموذج بديل عن القيادة والقادة في المدارس، ولا يمكن المجاهرة بالقول أن تكون هي النموذج القيادي الوحيد والبديل المتوفر، أو أنها تقدم حلاً سحرياً لإصلاح المدارس، ومع ذلك فهي تتيح للذون يعملون مع المدارس داخلها وخارجها طريقة مختلفة في التفكير عن ممارسة القيادة؛ لأنها تعني إشراك العديد في المهام القيادية بدلاً من القليل، واستنادها على نهج جماعي لبناء القدرات في المدارس،

فالمنظور التوزيعي في القيادة يتحرك بعيدا عن التركيز على من هم في مواقع القيادة الرسمية، للنظر في تلك الممارسات التي تحدث يوميا من خلال التفاعل الرسمي والمشاركة والتعاون^(xxiv).

أهداف القيادة الموزعة

للقيادة الموزعة العديد من الاهداف التي تسعى الى تحقيقها منها^(xxv):

أ - نشر القيادة بين الأفراد يتيح للرئيس التفرغ للمهام القيادية الرئيسية بدلا من إضاعة جهده في الشكليات.

تطوير العمل الإداري في المؤسسات التعليمية

تطوير أداء مد يري المدارس في ضوء اليات تطبيق الادارة الموزعة

ب - تعمل القيادة الموزعة على تنمية قدرات المرؤوسين، وترفع من مستوى روحهم المعنوية والإحساس بالمسؤولية وإتمام الأعمال والمهام على أحسن وجه.

ج - تنمية روح المبادرة والابتكار لديهم.

د - تعتبر وسيلة للتعبير عن الذات والتدريب على تحمل المسؤولية.

مزايا القيادة الموزعة

فالنمط القيادي الحديث له العديد من المزايا والفوائد، فنمط القيادة الموزعة له تأثير

كبير على التخفيف من ضغوط العمل، كما أن ممارسة القيادة الموزعة يفتح ضغوط العمل . كما

أنها توفر المجال أمام المعلمين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات^(xxvi)، وتوفر مستويات عالية

من عملية اتخاذ القرار التشاركي في المدارس التي يمارس فيها المديرين نمط القيادة

الموزعة^(xxvii).

وأضاف جرانت Grant (٢٠٠٥)^(xxviii) بعض المميزات للقيادة الموزعة على

النحو التالي:

أ- توزيع القيادة يوفر لكل فرد القدرة العقلية السليمة بحيث تنجز الأعمال في جو

يخلو من التوتر والقلق ويمكن اكتساب القيادة الموزعة من خلال الخبرة والعمل المستمر،

وتعتبر القيادة الموزعة مصدراً هاماً لإعداد قادة للمستقبل، ويمكن الكشف هنا عن الإدارة

المدرسية غير الناجحة.

ب - سرعة اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية وخاصة الدنيا فيها، وتقليل الصدام بين

المستويات الإدارية الأخرى والإدارة العليا.

ج – القضاء على المركزية والتفرد باتخاذ القرارات، وتحقيق الانسجام في جو يسوده العلاقات الإنسانية بين الرؤساء والمرؤوسين؛ لأنه يتحقق هنا مبدأ العدالة بحيث يكافأ كل فرد حسب إنجازاه.

وفي ذات السياق فإن مميزات القيادة الموزعة تتلخص فيما يلي: (xxix)

- تحديد الأهداف ووضع البرامج والخطط التي تسهم في تحقيق أهداف العمل.
- تحديد وسائل تنفيذ العمل.
- إشراك الأفراد في التنفيذ بطريقة تعاونية.
- تنمي إمكانات الأفراد وقدرتهم أثناء العمل.
- تحقق أقصى ما يمكن تحقيقه من صالح الجماعة.
- تقوي البناء الاجتماعي والسياسي والاقتصادي للدولة بتوزيع القوي الإيجابية بدلا من تركيزها.
- إشراك السلطات المحلية والقائمين علي التنفيذ في تحديد الأهداف ووضع إجراءات التنفيذ، في نفس – الوقت الذي تقوم فيه السلطات القومية بدورها القيادي الخاص بوضع السياسة العامة للتعليم، والإشراف علي السلطات التعليمية المحلية وتوجيهها إلي الجهة المحققة لهذه السياسة.

وعددت رافدة الحريري (٢٠٠٨) خصائص ومميزات لهذا النمط أوجزتها فيما يلي

(xxx):

- إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
- الإيمان الشديد بمبدأ العلاقات الإنسانية.
- الإيمان بقيمة الفرد وقدرته علي العمل.
- الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء.
- رفع الروح المعنوية للمرؤوسين.
- مساعدة العاملين في تطوير مهاراتهم بأقصى ما يمكن.
- تحفيز العاملين علي العمل بروح الفريق.
- تشجيع العاملين علي المبادرة ودعم روح الإبداع لديهم.
- سهولة ووضوح الاتصالات بين القائد ومرؤوسيه.
- وضوح منهجية العمل وسياسة القائد
- تكافؤ السلطة مع المسؤولية.

ومما سبق يمكن تحديد مميزات القيادة الموزعة على النحو التالي:

أ - توفر الوقت والجهد.

ب - تنفيذ المهام في وقتها المحدد، وحسب ما هو مخطط لها.

ج - تجويد وإتقان تنفيذ الأعمال وبدقة عالية.

د - إيجاد مناخ مدرسي مريح يبعث على الدافعية في العمل.

هـ - شعور الجميع بالمسئولية عن المؤسسة التي يعمل بها.

و - إعداد القيادات التربوية، وتهيئتها لريادة العمل التربوي في المستقبل.

متطلبات ممارسة القيادة الموزعة

إن المتطلبات التي ينبغي على القادة أن يقوموا بها وفقاً لمفهوم القيادة الموزعة هي

كما يلي: (xxxi)

أ - وضع الرؤية والرسالة: تكمن أهمية الرؤية والرسالة في أنهما تحددان الطريقة التي ينبغي أن يعمل بها الأشخاص، ولا بد أن يشارك الجميع في وضع رؤية المنظمة ورسالتها.

ب - انتقاء المنهج: إن المناهج التي يتم اختيارها تؤثر على العملية التعليمية التي تتم في المدرسة؛ لأنها تتضمن المحتوى المعرفي واستراتيجيات التدريس الموجهة للطلاب، وتنطوي عملية اختيار المنهج على وضع خطة ورؤية وإجراءات تنفيذ تلك الخطة.

ج - توفير المصادر والوسائل: إن توفير المصادر والوسائل المختلفة اللازمة للتدريب لها تأثير كبير على العملية التعليمية؛ لأنها تتوسط عملية التفاعل بين المعلمين والطلاب.

د - توفير فرص التعلم: إن تنفيذ أي عملية تغيير تتطلب فهم أسس وأفكار عملية الإصلاح، وبالتالي فإن توفير فرص التعلم يتطلب ترتيبات تنظيمية تدعم وتسرع تلك الفرص، وأنشطة توفر تعلم جوانب معرفية معينة ومطلوبة.

هـ - تدريب المعلمين: القادة يمكنهم لعب دور مهم في عملية الإصلاح التعليمي من خلال توفير التدريب اللازم لرفع كفاءة المعلمين وفق الاتجاهات الحديثة، وذلك عن طريق إكسابهم الخبرات اللازمة والمعارف والمهارات الجديدة وطرق التدريس الحديثة.

و - الرقابة: إن من أهم مراقبة التقدم الذي يحصل أثناء عملية التغيير لجعل تلك العملية متوافقة مع المعايير المؤسسية، كما تتضح أهمية المراقبة في التنبؤ بالفرص الجديدة أو المشكلات المتوقعة.

ز - تقديم التشجيع: تقدم القيادة الموزعة الدعم والمساندة للمعلمين، سواء بشكل رسمي أو غير رسمي من خلال الإشادة بما يحققه المعلمون من إنجازات بما يدفعهم لمواصلة العمل باجتهد.

- دور القيادة الموزعة في تفعيل الإدارة المدرسية

إن غالبية المدارس تتمسك بالنموذج الهرمي، وقد يرجع السبب في ذلك للفشل في تدريب مديري المدارس التدريب المناسب لممارسة القيادة الموزعة والتي شأنها أن ترفع من مستوى الأداء المدرسي للمرؤوسين والطلاب وأولياء الأمور، فعلى الرغم من أن القيادة الموزعة لها أساس نظري قوي، فإنه من الصعب الحصول على أمثلة معاصرة لها في العمل، وهناك نماذج لممارسة القيادة الموزعة والتي ما زالت ناشئة إلا أن التحول من الشكل الرأسي إلى الشكل الأفقي في القيادة يتم بشكل تدريجي ومما لا شك فيه أن المدارس التي تتكيف مع القوي الجديدة للتغيرات الهيكلية ستؤدي إلى ظهور نماذج وأمثلة للقيادة الموزعة. (xxxii)

وتؤدي القيادة الموزعة دوراً مهماً في دعم نتائج قيادة المعلم، فعلى الرغم من الإحباط الذي واجهته القيادة من خلال الهياكل التنظيمية القديمة، إلا أنه هناك نقاؤل نحو تحسين وتطوير التعليم من خلال قيادة المعلم (xxxiii).

وكما توجد علاقة بين الأداء وما يقوم به القائد من أدوار توجد علاقة أيضا بين الأداء وأنماط القيادة. فالقيادة الديكتاتورية تركز كافة السلطات في يدها، وتتدخل في أعمال الأفراد (معلمين وإداريين)، كما ترفض تفويض السلطة والمشاركة، وهذا يعكس أثار سلبية على أعضاء المدرسة، ومن ثم تصبح هذه القيادة معوقا للأداء على المدى الطويل. بالنسبة للقيادة الفوضوية تجد أنها تترك حرية التخطيط ورسم السياسات للمدرسة، فالقائد الفوضوي لا يساهم في الخطط ووسائل العمل، كما لا يشارك في تحديد المهام أو الواجبات الملقاة على عاتق كل فرد، ولا يعلق على أداء الأفراد، وبالتالي لا توجد فعالية أو أداء متميز، أما القائد الديمقراطي يفوض بعض السلطة لأعضاء المدرسة، ويشجع المرعوسين على المشاركة في صنع القرار باستخدام الحوافز المادية والمعنوية من أجل زيادة الإنتاجية ورفع كفاءة الأداء.

يتضح مما سبق، أن ممارسة القيادة الموزعة تعني أنها تركز على النشاط بدلا من المواقع والأدوار، وكذلك لا تعني أن يتم إزالة المديرين من المعادلة القيادية، بل أصبح دورهم أهم من أي وقت مضى، لأنهم يوزعون القيادة بين المعلمين، ليقوموا بالقيادة، ويقوموا باستثمار الطاقة اللازمة من أجل التغيير والتنمية.

آليات مقترحة لتطبيق مدخل القيادة الموزعة بإدارة المدارس الثانوية

يمكن تنفيذ الآليات المقترحة من خلال ما يلي:

أ – المناخ : تهيئة الظروف المناسبة للإبداع والتفكير الفعال، مع توفير الوقت والمجال لذلك، ونشر ثقافة المشاركة وكذلك التدويل بين المسؤولين عن مدارس التعليم الثانوي على مستوى الوزارة والمناطق، لأن هذه المرحلة تعد مرحلة إعداد وتهيئة المناخ الملائم لتقبل أفكار التجديد، وذلك من خلال الندوات والمؤتمرات وورش العمل.

ب – تحديد الفرص: فهم طبيعة الفرص الحقيقية المتاحة واستثمارها في سبيل القيادة الموزعة وضمان عدم هدره، والفصل بين المراحل الأساسية لها، ومرونة التطبيق.

ج – التشجيع: تشجيع مجموعة الأفراد الذين يفتقرون إلى الخبرة، وتوعيتهم بأهمية المشاركة لمؤسساتهم، واحترام ودعم استقلالية الأفراد هو السبيل الوحيد لتطبيق القيادة الموزعة.

د – مرحلة التخطيط: تتطلب هذه المرحلة وضع خطة رئيسية ووجود رؤية قوية لنجاحها وتتضمن هذه الخطة أهداف محددة، ويتم خلال مرحلة التخطيط بالخطوات التالية:

– اختيار منسق للقيادة الموزعة بالمدارس الثانوية.

– تدريب أعضاء مجلس إدارة المدارس والمنسقين.

– تشكيل فرق تحسين الأداء المؤسسي والكشف عن أصحاب الكفاءات بجميع مدارس التعليم الثانوي.

هـ – مرحلة التدريب: الهدف من هذه المرحلة هو وضع خطة للتدريب تشمل جميع العاملين بجميع مدارس التعليم الثانوي، ويتم خلال مرحلة التدريب علي القيام بالخطوات الآتية:

– اختيار من سيتولى التدريب، ويفضل من لهم خبرة أو حاصلين على الدكتوراه أو الماجستير.

– تدريب الإدارة والعاملين.

– تدريب فرق العمل.

و – مرحلة التنفيذ: تهدف هذه المرحلة إلي تنفيذ الخطة التي وضعت للتطبيق.

ز – مرحلة المتابعة والتقييم: تهدف إلى التعرف علي نواحي الضعف ونواحي القوة، وتحديد الفجوة بين ما يقدم وما يرغبه المجتمع في الخطة القادمة لكي يعاد التخطيط من جديد وفقا لذلك التقييم.

ولتفعيل هذه الآليات لابد من اتخاذ بالإجراءات التالية:

- أ – ترسيخ مبدأ الثواب عن طريق إيجاد حوافز مادية أو معنوية أو وظيفية للمتميزين في أدائهم.
- ب – عقد دورات تدريبية ومستمرة لمديري المدارس لتعزيز القيادة الموزعة لديهم لمواجهة التطورات المستقبلية.
- ج – أهمية قيام الإدارات التعليمية بتعزيز روح العمل التعاوني بين المديرين، وتشجيعهم على تبادل المعلومات والخبرات فيما بينهم في مجال العمل المدرسي بما ينعكس على تحسين الأداء العام بمدارس التعليم الثانوي.
- د – اختيار قيادات مدارس التعليم العام تبعاً للتميز والقدرة على إدارة التغيير، وتوفير التدريب الكافي لها قبل تكليفها بإدارة هذه المؤسسات.
- هـ – توفير الجوائز والحوافز المادية والمعنوية للعاملين بمدارس التعليم الثانوي لتشجيعهم على الإبداع والإنجاز في العمل، فقيادة المدارس الثانوية في الكويت هم نموذج للمدير في المؤسسة، والقدرة على إقامة علاقة اجتماعية جيدة مع جميع أصحاب المصلحة سمة ثقافية هامة أو سمة مميزة لنجاح المدير.
- و – لا بد أن يعلم القائد التربوي الناجح أن يهتم بتطوير ذاته، وبكل فرد في مجموعته ويعطيهم كل ما يحتاجونه من اهتمام حتى في حياتهم الشخصية ومشكلاتهم الخارجية ويشعرون معه بروح الأخوة التي تساعدهم على تجاوز مشكلاتهم ولهذا السلوك الإيجابي انعكاس بالإيجاب من خلال اهتمامهم به والاستجابة لتحقيق أهداف المدرسة.
- ز – صياغة مجموعة من مؤشرات الأداء الأساسية على مستوى المدرسة لتقييم عمل الإداريين في المدرسة والمعلمين الأوائل الذين يشكلون جزءاً من فريق القيادة المدرسية.
- صعوبات ومعوقات تطبيق القيادة الموزعة في المدارس الثانوية بالكويت
- تقوم العلاقة بين الإدارة والعاملين في القيادة الموزعة على أساس الثقة والاحترام والمصارحة، ولا يعني هذا بالضرورة أن كل المنظمات التي تمارس نظام الإدارة المشتركة هي منظمات ديمقراطية، فليست آراء الجميع متساوية، ومن المحتمل ألا تؤخذ جميع القرارات بالتصويت، الأكثر احتمالاً أن يكون لكل عضو الحق في محاولة التأثير على عملية صنع القرار، عندما يؤثر هذا القرار عليه، وعلى الأقل يصبح الموظفون في هذا الجو التشاركي واثقين أن الإدارة لن تتخذ قرارات تعسفية ضد مصلحة الموظفين، وإذا حدث فسيكون بناء على معرفة مسبقة.

ولا يوجد نمط قيادي يخلو من بعض العوائق والتحديات، فعلى الرغم من المميزات الكثيرة لنمط القيادة الموزعة والإيجابيات التي يمكن تحقيقها من وراء هذا النمط القيادي عند استخدامه من قبل مديري المدارس إلا أنه يواجه بعض الصعوبات في تطبيقه كباقي الأنماط القيادية المستخدمة، والتي قد تجعل البعض يعزف عن استخدامه.

فقد ذكرت رنده خليفة (٢٠١٣)^(xxxiv) بعض الصعوبات والمعوقات التي تحول دون ممارسة القيادة الموزعة في المدارس ومنها، خوف المعلمين من عملية التغيير، وعدم الرغبة في الخروج عن المألوف، وزيادة الأعباء والأعمال الروتينية المطلوبة مما لا يتيح للمعلمين ممارسة أدواراً قيادية وكذلك ضعف المهارات القيادية لدى المعلمين، والثقافة التنظيمية السائدة في المدرسة التي تميل أحياناً إلى المركزية، وضعف الاتصال والتواصل بين المعلمين والإدارة، وضيق الوقت وضعف الخبرة والثقة لدى المعلمين، وخوفاً من تقلت الأمور من يد الإدارة العليا.

ويعتقد بعض المديرين أن مثل هذه المشاركة تدل على التنازل عن حقوق ومسئوليات الإدارة، ويقولون إنها طريقة سهلة يتخلى بها المديرون عن التزامهم، لكن الوصول إلى مشاركة الموظفين ليس أمراً سهلاً. أحياناً يتطلب الأمر من الأعضاء وقتاً طويلاً للوصول إلى الثقة والمصادقية الضروريين لتطبيق الإدارة المشتركة. إنها عملية تنشئة، يمكننا رؤية النتائج – التي تأخذ أحياناً وقتاً طويلاً – متمثلة في الالتزام الوظيفي العميق والحافز المتزايد والإنتاجية الأعلى.

يتضح مما سبق، أن على مدير المدرسة العصري العمل بأسلوب الإدارة بالرؤية المشتركة، بحيث يهتم جميع العاملين من إداريين ومنفذين وطلاب بنجاح مدرستهم وأساليب تطوير الأداء بها بما يحقق التكامل والترابط في النسيج المدرسي، فوجود رؤية مشتركة للجهازين الفني والإداري بالمدرسة ينمي لديهم أسلوب المساعلة الذاتية، وهنا تكمن أهمية الإدارة بالمشاركة حيث تساعد على صياغة المناخ المناسب للابتكار والإبداع وتحقق الولاء والانتماء للمدرسة، من خلال تحفيز العاملين في تأدية وظائفهم ورغبتهم الصادقة في الوصول بالمدرسة إلى التفوق والنجاح في ضوء تفعيل تطبيق الإدارة الموزعة بالمدارس الثانوية بدولة الكويت .

- ١- عمر أحمد همشري: إدارة المعرفة: الطّريق إلى التّميز والريّادة، عمّان، الأردن، دار صفاء للنشر والتوزيع، ٢٠١٣، ص ٤.
- ٢- ابتسام خالد يحي سلامة : القيادة الإدارية الإبداعية السبيل للتميز الإداري، بحث مقدم إلى الملتقى الإداري الخامس للإبداع والتميز الإداري، ٢٠٠٧، ص ١٧.
- ٣- برجس فالح الهاجري : العلاقة بين تمكين المديرين وأداء العاملين (دراسة ميدانية على المدارس المتوسطة بدولة الكويت)، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة بنها، ٢٠١٠.
- ٤- ناصر محمد العجمي : درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط بالأردن، ٢٠١٠.
- ٥- فائزة جاسم العنزي : تطوير الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة بدولة الكويت في ضوء مدخل إدارة التغيير، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة طنطا، ٢٠١٥.
- ٦- منى خليفة الخباز : إستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، رسالة دكتوراه، كلية التربية بالگردقة جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٦.
- ٧- مجمع اللغة العربية : المعجم الوجيز، القاهرة، وزارة التربية والتعليم، ٢٠١٠، ص ٦٦٧.
- ٨- هاني عبدالرحمن الطويل :الإدارة التربوية والسلوك المنظمي — سلوك الأفراد الجماعات في النظم، عمّان، الأردن، دار وائل للنشر والتوزيع، ٢٠٠٦، ص ٢٥١.

- ٩- محمد حسنين العجمي : الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، عمان، الأردن، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ٢٠٠٨، ص ١٧٦-١٧٧.
- ١٠- أحمد عبد الفتاح الزاكي، ووحيد شاه حماد : القيادة الموزعة أسسها ومتطلبات تطبيقها في مدارس التعليم العام بمصر دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة بور سعيد (١٠)، ٢٠١١، ص ١٥.
- ١١- رندة خليفة : درجة ممارسة مديري وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٣.
- ١٢- برجس فالح الهاجري : العلاقة بين تمكين المديرين وأداء العاملين (دراسة ميدانية على المدارس المتوسطة بدولة الكويت). رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة بنها، ٢٠١٠.
- ١٣- ناصر محمد العجمي : درجة تطبيق مديري المدارس الثانوية والابتدائية في دولة الكويت للقيادة التشاركية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط بالأردن، ٢٠١٠.
- ١٤- منى خليفة الخباز : إستراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، رسالة دكتوراه، كلية التربية بالغرندقة جامعة جنوب الوادي، ٢٠١٦.
- ١٥- سامي سعيد أبو حاسب الله: درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية بمحافظة غزة للقيادة الموزعة وعلاقتها بمستوى الروح المعنوية لدى المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية الجامعة الإسلامية بغزة، ٢٠١٤.

- ١٦- سوسن بنت سعود بن عبدالله اليعقوبية، ووجيهة ثابت العاني، وسالم بن سليم الغنوصي، درجة ممارسة القيادة المدرسية الموزعة في مدارس التعليم الأساسي بسلطنة عمان وعلاقتها ببعض المتغيرات الديمغرافية، رسالة ماجستير، جامعة عمان، ٢٠١٥.
- ١٧- سمية منصور حيدر: متطلبات الأخذ بمدخل القيادة الموزعة في المدارس (مدخل نظري)، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي الرابع والعشرين بالجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، جامعة عين شمس، ٢٨-٢٩ يناير ٢٠١٧، ص ٣١.
- ١٨- رندة خليفة: درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها، مرجع سابق، ص ٥١.
- ١٩- رندة خليفة: درجة ممارسة مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظات غزة للقيادة الموزعة وآليات تفعيلها، مرجع سابق، ص ٣٦.
- ٢٠- رافدة الحريري: مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. مرجع سابق، ٢٠٠٨، ص ٢٨.
- ٢١- بيومي محمد ضحاوي، ومحمد إبراهيم خاطر: رؤى معاصرة في إدارة المؤسسات التعليمية، مرجع سابق، ص ١٤.
- ٢٢- Supvoitz, J. & Tognatta, N. : The Impact pf distributed leadership on collaborative team decision making. *Leadership and Policy in Schools*, ١٢ (٢), ١٠١ - ١٢١, ٢٠١٣.
- ٢٣- Harris, A. : Distributed Leadership: conceptual confusion and empirical reticence ,lpd. p.١.
- ٢٤- Leithwood, K. et al : Distributing leadership to make school smarter: Taking the Ego Out of the System. *The*

- Leading Edge of Distributed Leadership Research*,
University of Toronto, OISE, ٦(١), ٣٧-٦٧, ٢٠٠٧, p.٤١.
- ٢٥- Spillane, J. et al : "Investigating school leadership practice adistributed perspective, *lpd* , p.٢٠.
- ٢٦- Harris, A : Crossing boundaries and breaking barriers, *Distributing Leadership in Schools, lpd* , , p.٧.
- ٢٧- MacBeath, J: Leadership as distributed: Amatter of practices, *School Leadership and Management*. (٢٥)٤.
٣٤٩-٣٦٦m ٢٠٠٥.
- ٢٨- Duif, T. et al : Distributed leadership in practice: A descriptive analysis of distributed leadership in European Schools, *lpd*, p.٥.
- ٢٩- Supvoitz, J. & Tognatta, N. : The Impact pf distributed Leadership on Collaborative Team Decision Making. *Leadership and policy in schools*, ١٢ (٢), ١٠١ - ١٢١, ٢٠١٣, p.٣.
- ٣٠- Grant, G. : Emerging voices on teacher leadership. *Educational management Administration and leadership* ,٣٤,٥٣٢-٥٥,p. ٥١٢, ٢٠٠٥, p. ٣٥٢..
- ٣١- Harris, Alma : Crossing boundaries and breaking barriers, *Distributing Leadership in Schools*.

International Networking for Educational Transformation, Ipd, P ١٤.

٣٢- Hattie, J. : Teachers make a difference: What is the research evidence. *Australian Council for Educational Research*, University of Auckland , ١ – ١٧, ٢٠٠٣, p.٣.

٣٣- Spillane, J. P : *Distributed Leadership*. SanFrancisco :Jossey – Bass , ٢٠٠٦, p.٢٠.

٣٤- Northouse, G. : *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc, ٢٠٠٧, p.٣.